



## **Maestría en Negocios Digitales**

Trabajo de titulación

Modalidad Examen Complexivo – Portafolio de proyectos de aplicación profesional

Ensayo reflexivo sobre estrategias de transformación digital aplicadas a tres casos prácticos del Ecuador durante el periodo 2022 -2023

Nombre completo del estudiante:  
José Alejandro Caballero Meier

Trabajo final para la obtención del título de Máster en Negocios Digitales

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

noviembre – 2023

## Contenido

Introducción:.....	1
<b><i>Diseño para entornos digitales</i></b> .....	<b><i>1</i></b>
<b><i>Transformación de procesos</i></b> .....	<b><i>2</i></b>
<b><i>Marketing Digital</i></b> .....	<b><i>2</i></b>
Caso 1: Mystique.....	3
<b><i>Antecedentes</i></b> .....	<b><i>3</i></b>
<b><i>Propuesta</i></b> .....	<b><i>4</i></b>
<b><i>Aprendizajes y conclusiones</i></b> .....	<b><i>5</i></b>
Caso 2. CABME S.A.....	6
<b><i>Antecedentes</i></b> .....	<b><i>6</i></b>
<b><i>Propuesta</i></b> .....	<b><i>7</i></b>
<b><i>Aprendizajes y conclusiones</i></b> .....	<b><i>8</i></b>
Caso 3. 21 Gramos – Cocina con Alma -.....	10
<b><i>Antecedentes</i></b> .....	<b><i>10</i></b>
<b><i>Propuesta</i></b> .....	<b><i>10</i></b>
<b><i>Aprendizajes y conclusiones</i></b> .....	<b><i>14</i></b>
Conclusiones generales.....	14
Bibliografía.....	16
Anexo 1 - Mystique.....	17
Anexo 2 – CABME S.A.....	25
Anexo 3 - 21 Gramos.....	40

## **Introducción:**

Existe una máxima que indica que “Lo único constante en la vida, es el cambio”, y esto aplica, no solo en materia personal, sino también en los negocios. Sin duda la pandemia agilitó muchos cambios en las conductas y comportamientos de los consumidores, y es precisamente por esa razón que las empresas y profesionales deben mantenerse actualizados con base a las nuevas tendencias comerciales, pero más importante aún desarrollar una predisposición al cambio que les permita adaptarse a los cambios que se presentan en la actualidad, y a cualquier otro cambio que vendrá en el futuro, ya que, sin duda, más temprano que tarde, estos llegarán.

La Universidad Casa Grande, referente académico del Ecuador, ha implementado modelos de aprendizaje posgrados ONLINE, ajustados a la realidad del mundo digital en el que vivimos, pero manteniendo su esencia de “Hacer para Ser. La metodología y diseño de la maestría requería que se desarrollen 3 proyectos grupales, llevando a los estudiantes a través de un flujo articulado y estructurado de las diferentes etapas de desarrollo de proyectos, siendo estas:

### **Diseño para entornos digitales**

Para la primera etapa de diseño se seleccionó el desarrollo de un marketplace especializado en calzado para mujeres, creado por diseñadoras ecuatorianas. El reto de este proyecto es ayudar a las artesanas a incorporar la tecnología y simplificar la digitalización de sus procesos comerciales y logísticos, permitiéndoles llegar a un mercado más grande, de manera escalable y sin realizar grandes inversiones económicas. En esta etapa se validan tendencias globales, identificando como la *Realidad Aumentada* empieza a ganar espacio en el sector de la moda. Así mismo se valida que los eventos en vivo de lanzamientos y unboxing son cada vez más comunes y de preferencia de las diferentes audiencias.

Durante la etapa de entrevistas a las emprendedoras, se valida que la gran mayoría de emprendimientos terminan fallando en los primeros 2 años de vida,

precisamente por la falta de apoyo en temas administrativos, o por incurrir en altos costos desde el inicio, sin contar con el respectivo retorno de la inversión. El proyecto Mystique puede ayudar a reducir este riesgo, permitiéndole a los emprendedores enfocarse en lo que les agrega más valor, extendiendo el ciclo de vida de sus negocios.

### **Transformación de procesos**

Para esta etapa se escoge una empresa comercial, dedicada a la comercialización de productos derivados del petróleo, como combustibles y lubricantes. En la etapa de levantamiento, se detecta que muchos de sus procesos actuales, internos y con clientes, se elaboran manualmente. Por este motivo se decide explorar su cadena de valor y proponer varias opciones de mejora, procurando satisfacer de mejor forma las necesidades de los clientes. La actividad resultó altamente desafiante, ya que al existir mucha manualidad se requiere primero de un proceso de culturización, que acompañado con la tecnología busca optimizar los tiempos de respuesta. Así mismo en esta etapa se determinó que la digitalización responsable debe ir acompañada de las herramientas legales y tecnológicas que garanticen la integridad y seguridad de los sistemas de información. En la actualidad existe un incremento importante de casos de cibercrimen a nivel mundial, y no se debe incurrir en malas prácticas que incrementen el riesgo de comprometer información sensible.

### **Marketing Digital**

Finalmente, en esta etapa se seleccionó un restaurante dedicado a ofrecer servicios gastronómicos de alimentos y bebidas en una zona altamente turística de la ciudad de Guayaquil. En esta categoría donde actualmente hay una amplia oferta de opciones, tanto en precio como en calidad. Por este motivo se decide aplicar mecanismos para mejorar la clientela del restaurante, llevándolos de un contexto digital a un contexto presencial. Los KPIs definidos quedaron lejos luego de la ejecución, confirmando que, en el contexto digital, la adaptabilidad y capacidad de reacción resultan vitales para corregir sobre la marcha, buscando el mejor resultado posible

## Caso 1: Mystique

### Antecedentes

Desde hace algunos años, Ecuador se ha destacado por tener una de las tasas de emprendimiento más alta de la región. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), hasta antes de la pandemia 1 de cada 3 adultos ecuatorianos había iniciado los trámites para establecer un negocio, o poseía ya un negocio con una antigüedad mayor a 3 años y medio. Así mismo, a través de su informe anual, la Escuela de Negocios ESPAE ubica en primer lugar a Ecuador con 33.6 de tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) femenina en países latinoamericanos. Esto significa que cada vez son más las mujeres que buscan independencia financiera, o desarrollar su situación económica y la de sus familias. (Virginia Lasio, 2020)

Tabla 1. Evolución de la TEA femenina en países latinoamericanos

PAÍS	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)
ECUADOR	19.0		27.4	32.6	32.2	32.8	30.2	30.6		33.6
MÉXICO	10.2	8.5	12.1	13.0	18.3	19.2		11.2		12.4
PUERTO RICO				6.1	9.5	7.1	7.7	8.3	8.4	11.5
COLOMBIA	19.4	16.3	17.6	17.3	14.6	18.5	24.7	18.2	17.8	20.9
PANAMÁ		19.6	10.4	17.4	16.1	12.1	12.3	14.2	13.9	19.3
BRASIL	16.4	14.5	14.7	17.4	17.5	20.3	19.9	20.7	17.3	23.1
GUATEMALA	14.7	19.2		10.5	16.9	13.9	16.4	21.8	24.5	22.4
CHILE	14.4	21.0	19.1	19.0	23.7	22.1	19.8	19.6	21.2	32.4

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor. Adult population Survey 2010-2019

El GEM indica en su estudio que el 80 % de estos emprendimientos no supera los 3 años de vida, lo que repercute negativamente en la realidad financiera de los emprendedores y sus dependientes. En encuestas realizadas a varias emprendedoras, nos manifestaron de sus principales preocupaciones tienen que ver con la inseguridad física, altos costos administrativos y de personal, estafas y desconocimiento en temas de publicidad y ventas digitales.

Por otra parte, con la pandemia se desarrolló una mayor inclinación de los consumidores a realizar compras en línea. Las restricciones de movilidad hicieron que

las personas modificaran sus hábitos y empezar a confiar en las plataformas de delivery, supermercado, tiendas retail online.

## **Propuesta**

Con base a este análisis, decidimos juntar estas 2 oportunidades y desarrollar Mystique, una marketplace para emprendedoras fabricantes o diseñadoras de calzado ecuatoriano, que se encuentren en los primeros años de vida o en fase de lanzamiento de sus proyectos, y que necesiten de un apoyo transversal a su operación. El factor diferenciador de Mystique es que se trata de una plataforma de *Marketplace as a Service* (MaaS), que les permite a las emprendedoras acceder a todas las funcionalidades necesarias para operar su negocio, es decir desde el proceso logístico de distribución, cobro con botón de pago, efectivo o transferencia bancaria, campañas de publicidad, community manager, administración de reseñas, servicio a clientes, etc. Todo de manera centralizada y escalable. Esto les permitiría a las emprendedoras preocuparse en el desarrollo comercial de sus negocios, llegando inclusive a nuevos territorios dentro de Ecuador, sin distraerse o preocuparse por temas operativos o los riesgos de robos o estafas.

El aspecto operativo no sería el único diferenciador de Mystique. De igual manera dentro de las entrevistas realizadas a potenciales consumidores de calzado, se identificó que la moda y la belleza son temas con un alto índice visual y sensorial. Como resultado de ese hallazgo, se decidió incorporar la tecnología de Realidad Aumentada para que las potenciales clientes puedan probar como se vería el calzado en sus pies antes de adquirirlo. Aunque esta tecnología es nueva para estos propósitos, cada vez con más las marcas usadas para que los clientes puedan visualizar el producto antes de comprarlo, y así evitar también devoluciones. Esto se consigue gracias a la creación de aplicaciones para smartphones con filtros especiales. (Lisa Hilpert, 2023)

Por otra parte, según un estudio de tendencias presentado por Shopify, se identificó que la personalización de artículos estaba en demanda creciente. Según

cifras levantadas, el 44% de los clientes encuestados les gustaría que sus productos lleven sus nombres o colores favoritos. Por esto motivo decidimos incorporar dentro de nuestros servicios la posibilidad de que nuestras clientes soliciten la personalización de sus calzados, volviéndolos únicos y con un toque especial. (Keenan, 2022)

El modelo de negocio del marketplace es bastante sencillo, y similar a lo que se maneja en la industria. Conceptualmente un porcentaje de las ventas quedaría para Mystique, lo que significa que el emprendedor solo incurre en costos si logra vender a través de la plataforma. Como fuentes de ingresos adicionales estaría la generación de filtros de realidad aumentada, y la personalización de los productos. Los costos logísticos y de distribución sería cubiertos en primera fase por el cliente, y los costos relacionados a los cobros serían compartidos entre el comercial y el marketplace, siempre y cuando se procesen ventas.

### **Aprendizajes y conclusiones**

Se consideró el lanzamiento de Mystique como un producto mínimo viable (MVP). La metodología basada en el proceso de Design Thinking, nos llevó por las etapas de empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar para luego incorporar los hallazgos como mejoras al MVP en un círculo virtuoso de mejora continua. Las entrevistas realizadas, tanto con las emprendedoras como con las potenciales clientes, revelaron que existe un aspecto emocional detrás de la compra de calzado, en especial cuando quien lo provee es otra mujer emprendedora.

Esta política pública, conocida mundialmente como Economía Violeta, potencializa la propuesta de valor orientada al género femenino, y busca adicionalmente replicar el beneficio con otras mujeres, invitándolas a formar parte de Mystique con las ventas de otros productos, no necesariamente relacionados con calzado. Es decir, que en un futuro Mystique se convertiría en un marketplace multi productos. (Humanos, 2020)

Vale destacar que el segmento de emprendedoras tiene un alto nivel de

desconfianza con respecto al apoyo que puede recibir de terceros. Al parecer las experiencias previas con instituciones públicas y privadas en el ámbito de constitución y financiación ha resultado extremadamente burocráticas, por lo que existe alta resistencia a recibir apoyo externo.

Esto se puede presentar como una amenaza para el desarrollo de la plataforma, situación que se logró solventar en el desarrollo del proyecto, manejando las interacciones desde el punto de vista académico, sin embargo, esta situación no necesariamente aplicará en un contexto comercial real. Este proyecto ha resultado tan interesante, que se ha decidido darle continuidad, aplicado un enfoque colaborativo que permita seguir desarrollándolo, y llevarla de la teoría a la realidad.

## **Caso 2. CABME S.A.**

### **Antecedentes**

CABME S.A. es una empresa familiar con más de 40 años en el negocio de venta de combustibles y lubricantes. Al igual que otras empresas del sector, se ha visto afectada por el incremento de sus costos operativos, y el congelamiento de los márgenes de rentabilidad y subsidios a los combustibles. Los empresarios han optado por invertir lo mínimo necesario para la continuidad de sus negocios, lo cual igualmente representa un riesgo al quedarse obsoletos y perder competitividad.

Como parte de una exigencia tributaria, la empresa implementó un sistema de facturación electrónica para generar comprobantes de venta, pero el manejo de proveedores y cuentas por pagar se realiza manualmente con los riesgos e implicaciones que esto representa.

El control de los inventarios es otro de los procesos críticos que se realiza manualmente. Un error en el registro de los productos puede afectar las órdenes de compra, generando desabastecimiento y pérdidas en las ventas, afectando también la experiencia de los clientes al no encontrar el producto del cual requiere abastecerse.



## **Propuesta**

Como se puede evidenciar, la empresa seleccionada presenta varias opciones de mejora a través de un proceso de transformación digital. En lo personal he tenido la oportunidad de colaborar en varias actividades similares, y siempre el aspecto más difícil a superar es el cultural. Cuando una empresa ha realizado un proceso de forma rutinaria y metódica, es muy difícil aplicar un cambio brusco. Lo recomendable es identificar la oportunidad de mejora más significativa, y empezar a corregir de manera progresiva, y con posteriormente brindar acompañamiento hasta lograr la mejora definitiva.

Con este antecedente se definió que el proceso a mejorar sería el de control de inventarios y cuentas por pagar. Con base a los conceptos aprendidos, y luego de las entrevistas realizadas a los empleados de CABME S.A. se determinó que uno de los cuellos de botella era precisamente el desabastecimiento de productos, derivado de una mala lectura de inventarios.

Como parte de la gestión diaria se realizaba una rutina de medición con una varilla de aluminio, insertada en los diferentes tanques para medir la profundidad representada en cms, para luego convertir esa medida en galones a con una tabla en una libreta impresa, para luego ser compartida al área administrativa. La manualidad del proceso, y la falta de definición en tiempos y responsables, repercutieron que los involucrados la vean como sin importancia, siendo esta de alta crítica para la continuidad de la operación.

Con esta información base y utilizando la metodología de Análisis de Problemas se realizó la revisión de las diferentes etapas del proceso. De manera complementaria se aplicó la metodología de Problemas – Causa – Efecto para validar que situaciones generaban las brechas que impactaban negativamente en el resultado. En la etapa de rompimiento de reglas se definieron 4 acciones de mejora diferentes para los problemas previamente identificados.

Tabla 2. Rompimiento de reglas proyectos CABME S.A.

Objetivo	Problema	Regla	Supuesto	Nuevo Supuesto	Nueva regla	Acciones de mejora
1, 2	Diferencia de Inventario por error en lectura	No existe hora definida para tomar medidas	La empresa ha optado por no definir un horario para la toma de medidas	Establecer un horario para la toma de medidas	Los inventarios deberán garantizar un mínimo de días para cubrir demanda de clientes	Establecer un flujo y política de control para asegurar disponibilidad de inventario, cotejado contra diferencia de ventas.
3	El personal no cuenta con las herramientas o capacitación para atender con agilidad al cliente	No existe un tiempo definido para atención y despacho de clientes	No existe un KPI que indique el tiempo adecuado para la atención del cliente	Cumplir con un máximo de atención de 5 minutos	El proceso debe construirse para que los vendedores puedan atender a todos los clientes en 5 minutos o menos	Establecer programa de capacitación a los empleados e implementar un sistema de KPI para medición de resultados
1, 2, 3	Problemas con la situación de crédito de la empresa por no pago de facturas	No hay una meta de venta establecida ni un máximo de tiempo de recuperación de liquidez	La empresa no tiene liquidez porque no hay las ventas esperadas al tiempo esperado	Metas de ventas diarias semanales y mensuales para poder alcanzar una recuperación de la inversión a tiempo requerido	Establecer una meta de venta por cada empleado para lograr los mínimos requeridos para el pago de facturas	Implementar incentivos de venta para los empleados con premiación relevante
1, 3	Problemas con la fidelización del cliente	No hay programas de fidelización para el cliente	La empresa no ha invertido en un sistema para programas de retención de clientes	Implementar un sistema de fidelización para clientes	Los empleados serán capacitados para atender en un máximo de 5 minutos bajo el sistema de fidelización	Implementar promociones, descuentos, y beneficios a los clientes recurrentes que se obtengan bajo el sistema de fidelización. Programa de descuentos en bases a los consumos

Fuente: Elaboración propia

## Aprendizajes y conclusiones

A diferencia del caso 1, en este proyecto tuvimos que limitar la propuesta creativa y enfocarnos en definir propuestas aplicables a la vida real. Al tratarse de una empresa que tiene ya una trayectoria y procesos establecidos, resultaba complicado implementar cambios bruscos. Por eso motivo dentro de la propuesta inicial se determinó que las acciones de mejora se aplicarían por fases, permitiendo a la empresa y sus colaboradores incorporar progresivamente las recomendaciones sencillas para luego entrar en materia más compleja.

La primera fase estaba compuesta de elaborar procesos actualizados, definir documentación e implementar programas de capacitación e incentivos para que los colaboradores se sientan motivados a incorporar estas nuevas prácticas. Una vez que se haya culturizado y entrenado al personal, se movería a la siguiente fase de digitalización.

En esta segunda fase se implementaría un sistema de telemetría de tanques, tecnología utilizada en otros países y que resulta conveniente para una operación más eficiente y precisa. La solución consiste en implementar sensores en los diferentes tanques de combustible, los mismos que reportan en tiempo real la disponibilidad de cada producto. De igual manera se pueden definir alarmas que evidencien con

anticipación el agotamiento de cualquiera de los productos. De igual manera, al tener información en línea e histórica, se pueden elaborar modelos analíticos y proyección de ventas y abastecimiento, lo cual permitirá anticiparse a cualquier variación en las ventas y evitar desabastecimientos. (Ribeiro, 2022)

Como sucede con todos los sistemas digitales, incorporar esta tecnología en la operación abre la posibilidad de otros riesgos, incluso mayores si sufren desabastecimientos. La realidad es que, con el crecimiento de la digitalización, también se ha evidenciado un crecimiento acelerado en problemas de seguridad de la información en las empresas. Por eso, y como parte de las recomendaciones para este proyecto, se incorporaron temas específicos de ciberseguridad, precisamente para reducir las brechas de seguridad en la empresa.

Entre las recomendaciones se incluyó implementar un programa recurrente de capacitación a los colaboradores en seguridad de la información, respaldo de información sensible, aplicar parches de seguridad de los sistemas, limitar el acceso remoto a los servidores y bloquear la conexión de dispositivos externos y unidades de disco duro extraíbles en los ordenadores de escritorio. Los temas relacionados a seguridad de información son continuos y de actualización permanente, ya que la tecnología avanza aceleradamente y cada día se descubren nuevas formas de vulnerar los sistemas, por muy seguros que estos parezcan. Ante esta situación la mejor arma es la capacitación y preparación del personal para evitar los riesgos antes mencionados,

Sin duda este proyecto nos brindó varias lecciones importantes, ya que normalmente las personas nos paralizamos cuando tenemos mucha información. En lo personal creo que siempre lo fundamental será escoger el problema más cercano o el más evidente para resolverlo. Es mucho mejor empezar resolviendo algo, por muy pequeño que esto sea, a continuar sin realizar ninguna mejora.

### **Caso 3. 21 Gramos – Cocina con Alma -**

#### **Antecedentes**

21 gramos, es un restaurante de Puerto Santa Ana en Guayaquil, especializado en preparar platos típicos de la cocina ecuatoriana y en elaborar cocteles de autor. El restaurante ha definido su buyer persona es un grupo de 3 personas o más, que buscan una experiencia diferente en horario después de la oficina, y buscan una opción de alimentos, bebidas y música para pasar un buen rato. El restaurante se encuentra en una zona altamente comercial, y la competencia en la zona es agresiva.

Al igual que otros restaurantes similares, ha decidido impulsar sus ventas dentro del local, a través de una estrategia de redes sociales donde presentar visualmente sus platos especiales, cocteles originales y promociones para clientes. El restaurante heredó una cuenta de Instagram de otra cadena de restaurantes a la que pertenecía, por lo que hemos escogido Tik Tok para desplegar la estrategia de publicidad digital para estimular las ventas. Por ahora no tenemos una página web donde se puedan hacer reservaciones o pedidos On-line, por lo que la única forma de monetizar y recuperar la inversión es con las ventas dentro del restaurante. Según un estudio realizado por The Rail, Tik Tok es la red social de mayor crecimiento en la actualidad, y potencializa la actividad comercial, y es una ayuda relevante dentro del contexto de los restaurantes. (Stefanski, 2022)

#### **Propuesta**

Como parte del análisis preliminar se definió el marketing mix del restaurante 21 Gramos, para si tener claridad de alcance de la oferta, estrategia de precio, plaza y promoción. Como se mencionó previamente, las redes sociales actualmente sirven como un mecanismo de evaluación y valoración de restaurantes, sirviendo a otras personas para que decidan visitarlos. De manera especial existen Influencers que visitan los restaurantes nuevos para probar sus menús y compartir sus experiencias con sus seguidores, volviéndose referentes en la materia, (ISPD, 2023)

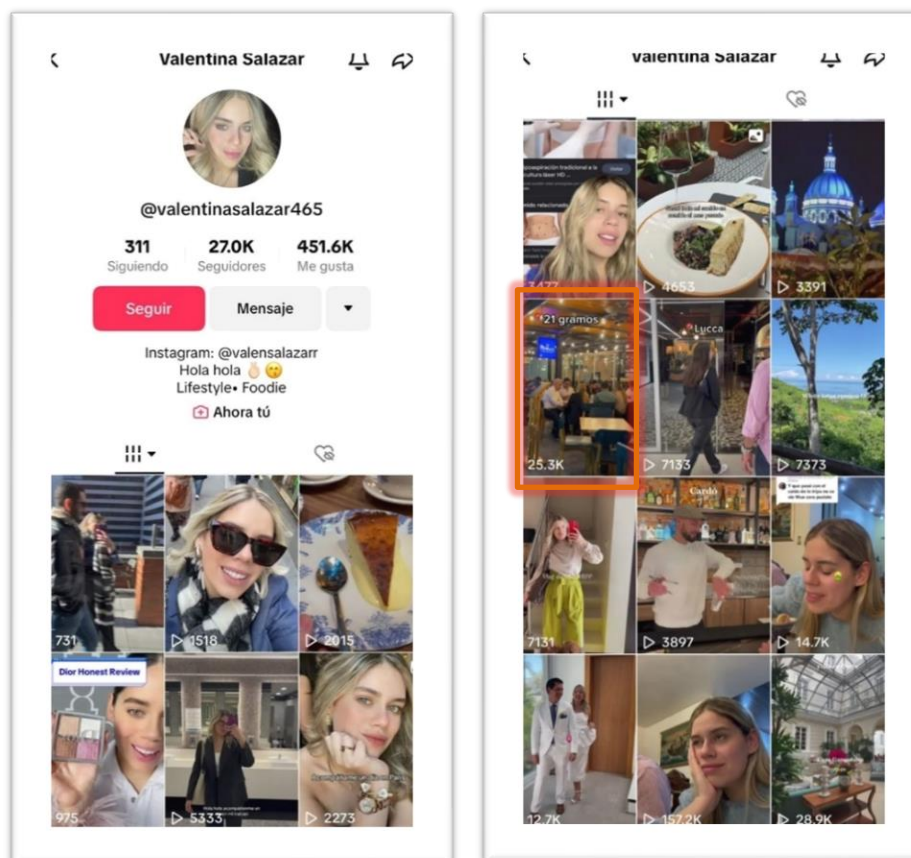
Gráfico 1. Marketing Mix de Restaurante 21 Gramos



Fuente: Elaboración propia

Con estos antecedentes se definieron 2 actividades específicas para el desarrollo comercial del restaurante. Para esto, se definió un presupuesto inicial de \$300.00, el mismo que serviría como ejercicio preliminar para medir el retorno de la inversión. Vale mencionar que el restaurante no tenía experiencia previa en realizar inversión publicitaria en medios digitales. La primera parte consistía en hacer una actividad con un influencer foodie, quien recibiría una invitación para 2 personas para generar contenido en una visita al restaurante. La video reseña tiene más de 25.3K visualizaciones orgánicas, lo cual es una cifra aceptable para el contexto.

Gráfico 2. Perfil de Tik Tok Valentina Salazar



Fuente: Tik Tok

La segunda actividad consistía en realizar una estrategia de pauta en Tik Tok, considerando que la base de usuarios era de tan solo 510 seguidores. Se comunicó una promoción específica de 2x1 en cocteles de autor, vinculando un código promocional al video para medir la efectividad de la campaña. El único requisito era seguir la cuenta de Tik Tok y visitar el restaurante hasta el 31 de octubre, 2023.

La campaña se publicó del 2 al 20 de octubre, periodo donde se consiguió duplicar la cifra de seguidores, pasando de los 510 seguidores iniciales a 1060, superando así la proyección inicial de llegar a 810. Si bien este indicador se superó ampliamente, hubo otros KPI que se definieron de manera complementaria pero que no se lograron alcanzar.

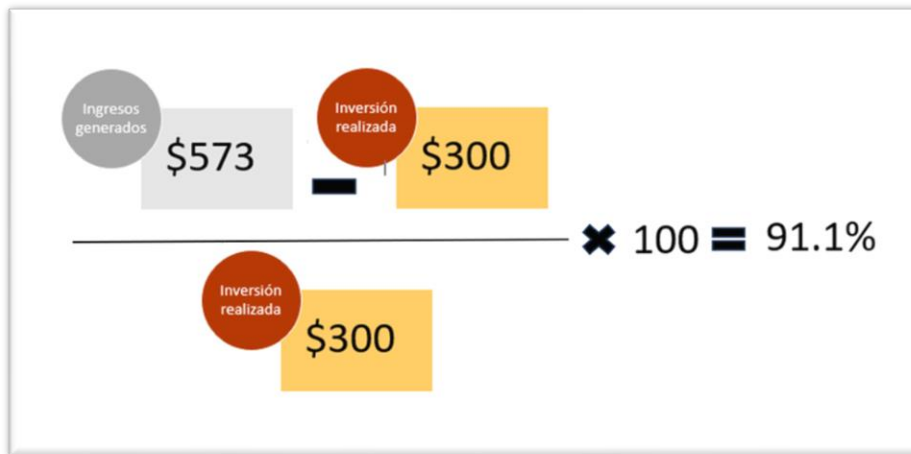
Gráfico 3. Perfil de Tik Tok 21 Gramos – Cocina con Alma



Fuente: Tik Tok

Para validar la veracidad de los seguidores, se definieron métricas de comentarios y comparticiones de los videos, además de las reproducciones. Adicionalmente se definió un objetivo de venta y redención de 15 cupones promocionales, atados a la campaña de pauta y así poder atribuir la afectividad de esta. Los últimos resultados medidos determinaron que tan solo 9 clientes se acercaron a reclamar la promoción, lo que determinó un ROI de 91.1% sobre la inversión inicial \$300.00

Gráfico 4. Cálculo ROI estrategia de pauta digital Tik Tok restaurante 21 Gramos



Fuente: Elaboración propia



## **Aprendizajes y conclusiones**

Al final del ejercicio se terminó validando aquello que es muy conocido en el ámbito digital, el posicionamiento de marca y la conversión son 2 estrategias diferentes que deben plantearse y ejecutarse de manera independiente, con objetivos separados. Muchas marcas pueden tener una amplia base de seguidores en sus activos digitales y ser reconocidos, sin embargo, eso no significa que esos seguidores se conviertan en clientes de manera inmediata. Habrá que realizar actividades complementarias para lograr esa conversión, y mejor las ventas del restaurante de manera progresiva.

Esto demuestra una vez mas que los segmentos de mercado han evolucionado, y hoy resulta más difícil sobresalir dentro de las diferentes opciones que los mercados ofrecen. Inclusive dentro de una misma estrategia, muchas veces las campañas pueden dar diferentes resultados por una pequeña variable diferentes. Es por eso por lo que en el contexto digital se recomienda ejecutar pruebas de A-B testing. Esta técnica es la que permitirá probar diferentes acciones y definir aquellas que tienen mejor resultados, en tiempo real y permitan ajustar aquellas variables que repercutan en una mejor conversión. (Santos, 2022)

## **Conclusiones generales**

Sin duda la metodología que utiliza la Universidad Casa Grande, tanto para pregrado como posgrado, es altamente enriquecedora. A lo largo del ultimo año he logrado poner en práctica varios de los módulos cursados en la maestría de Negocios Digitales, tanto en la empresa en la que laboro en relación de dependencia, como al iniciar un proyecto personal con otros socios. Uno de los aprendizajes más importantes se dio en el contexto de la legislación vigente en Ecuador en materia de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, ley que aplica a todas las empresas por igual, indistintamente de su giro de negocio. Considero que para que el desarrollo de las tecnologías sea sostenible, estos deben ir acompañados de las leyes que mantengan el ecosistema saludable y robusto.



De igual manera se confirmaron varias de las hipótesis y referencias previas que mantenía, tanto el ámbito de ciberseguridad como en publicidad digital, y en especial en el uso de las redes sociales. En este último tema, se ratifica que no existe la fórmula exacta para el éxito, sino que más bien los negocios deben tener la capacidad de aprender, evolucionar y corregir rápidamente. Los errores no deben verse como situaciones negativas, sino como oportunidades de aprendizaje enriquecedoras. Como se lo mencionó previamente, esto no solo aplica al contexto laboral, sino que hoy en día la tecnología permite emprender rápidamente e incursionar de manera eventual en otras actividades generadoras de ingreso.

Como recomendación general, hoy se vuelve necesario mantenerse activo y actualizado en materia digital. Con el surgimiento y desarrollo de la Inteligencia Artificial, se vuelve casi que una necesidad incorporar técnicas de digitalización en el diario vivir. Alejarse de estos conceptos puede resultar en entrar en obsolescencia, tanto para las empresas como para las personas. Resistirse al cambio, solo resultará en que este proceso sea más traumático y tome más tiempo. (Strajilevich, 2023)

Si bien, muchas veces es difícil actuar, lo recomendable es que se identifiquen los procesos y se clasifiquen de acuerdo con el nivel de impacto y complejidad. Para esto tal vez sea necesario contratar servicios profesionales de consultoría, para así definir un plan de ruta. Esta acción ha resultado muy exitosa en grandes empresas, pero no debería ser exclusiva de un segmento específico, ya que muchas veces es la mejor forma de empezar, y no entrar en parálisis por análisis.

## Bibliografía

- Humanos, S. D. (diciembre de 2020). *POLITICA PÚBLICA*. Obtenido de ECONOMIA VIOLETA: por los derechos económicos y una vida libre de violencia para las mujeres: <https://www.derechoshumanos.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Politica-Publica-Economia-Violeta-2021-2025.pdf>
- ISPD. (11 de septiembre de 2023). *Rebold*. Obtenido de El influencer foodie como reactivador en el sector de la restauración: <https://letsrebold.com/es/blog/foodies-influencer-marketing/>
- Keenan, M. (24 de nov de 2022). *The State of the Ecommerce Fashion Industry: Statistics, Trends & Strategies to Use in 2023*. Obtenido de Shopify: <https://www.shopify.com/enterprise/ecommerce-fashion-industry>
- Lisa Hilpert, D. Z. (marzo de 2023). *Augmented Reality in Fashion E-Commerce*. Obtenido de Researchgate: [https://www.researchgate.net/publication/369169046\\_Augmented\\_Reality\\_in\\_Fashion\\_E-Commerce](https://www.researchgate.net/publication/369169046_Augmented_Reality_in_Fashion_E-Commerce)
- Ribeiro, C. (26 de diciembre de 2022). *Gilbarco Veeder-Root*. Obtenido de Cómo funciona la medición automática de combustible en los tanques y cómo su estación puede beneficiarse: <https://blog.gilbarco.com/latam/como-funciona-la-medicion-automatizada-de-combustible-en-los-tanques>
- Santos, D. (27 de julio de 2022). *Hubspot*. Obtenido de A/B testing: qué son las pruebas A/B y cómo hacerlas (con ejemplos): <https://blog.hubspot.es/website/como-ejecutar-una-prueba-ab>
- Stefanski, R. (4 de marzo de 2022). *The Rail*. Obtenido de Is TikTok the Best Social Network for Restaurant Marketing?: <https://www.therail.media/stories/2022/2/25/is-tiktok-the-best-social-network-for-restaurant-marketing>
- Strajilevich, A. (1 de marzo de 2023). *LINKEDIN*. Obtenido de ¿Qué profesiones podrían ser reemplazadas por una inteligencia artificial?: <https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-profesiones-podr%C3%ADan-ser-reemplazadas-por-una-inteligencia/?originalSubdomain=es>
- Virginia Lasio, A. A. (20 de octubre de 2020). *ESPAE*. Obtenido de GEM Ecuador 2019: [https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM\\_Ecuador\\_2019.pdf](https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM_Ecuador_2019.pdf)

# **Anexo 1 - Mystique**



**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**  
**MAESTRÍA EN NEGOCIOS DIGITALES**  
**ECOMMERCE**  
**MYSTIQUE**

## **INTEGRANTES**

- **Domenica Bruque**
- **José Caballero**
- **Cristhian Escudero**
- **Michelle Mayorga**
- **Valentina Salazar**

## Antecedentes:

En Ecuador, existe una tendencia creciente en la tasa de desempleo en las mujeres, lo que ha llevado a que muchas opten por emprender. Según el último informe de Emprendimiento de Mujeres GEM, el 17% de las mujeres son empresarias, y el 35% aspira a convertirse en una. Las mujeres ecuatorianas son las que más emprenden en toda América. Ecuador posee la tasa de emprendimientos más alta de la región andina: con un 29,6%, según el informe de la ESPAE. 1 de cada 3 ecuatorianos es emprendedor. Sin embargo, el 85% de los emprendimientos no llegan a los 3 años de vida.

Y ¿Por qué fracasan los emprendimientos ecuatorianos?

- Falta de conocimiento en Estrategia Digital
- Falta de habilidades en innovación de procesos.
- Y no saben delegar o buscar talentos multidisciplinarios.

De aquí nace la propuesta de desarrollar MYSTIQUE, una plataforma de ecommerce que ayude a las emprendedoras ecuatorianas a promover y comercializar calzado ecuatoriano para mujeres, brindándoles una solución E2E que les permita implementar modelos escalables que se ajusten a sus necesidades.

## Desarrollo

1. Analizar y justificación si es un producto adecuado para el ecommerce  
Desarrollar un ecommerce para comercializar calzado para mujeres puede ser una estrategia efectiva, ya que luego de la pandemia, se registra un crecimiento importante de la demanda de calzado a través de tiendas físicas y tiendas online. No obstante, será importante que previamente se realice una planificación cuidadosa, identificando los costos involucrados, métodos de pago, distribución, modelo de negocio adecuado, y demás variables relevantes.

También es necesario considerar la estrategia de ventas, servicio al cliente, y comunicación adecuada para el ecommerce, monitoreando los indicadores clave que permitan tomar acciones correctivas hacia los objetivos planteados.

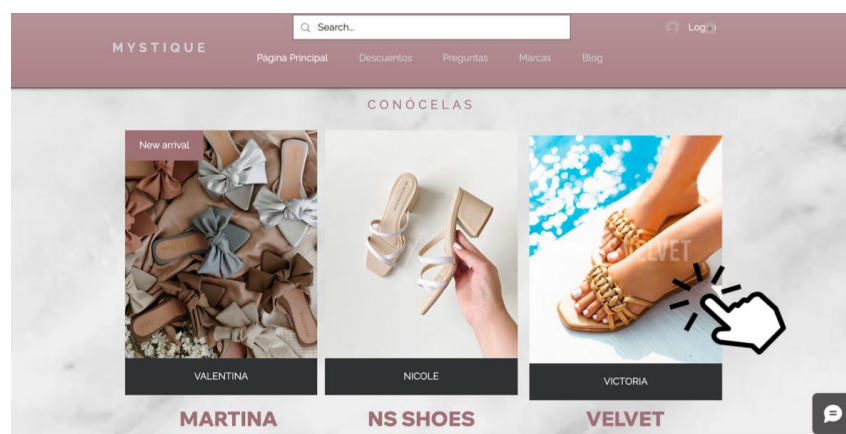
## 2. Modelo de ecommerce

Mystique será un “Marketplace” que acoja a diferentes emprendedoras, ubicadas en diferentes localidades del Ecuador. Esto les permitirá llegar a un mercado más amplio beneficiándose de mejores costos por economía de escalas. Adicionalmente, Mystique proveerá todos los insumos necesarios para que las emprendedoras puedan realizar sus ventas sin tener que recurrir a terceros, ni para pagos ni para distribución.



## 3. Selección de plataforma

Mystique en primera instancia se creará en una solución SaaS, para lo cual se ha escogido a Shopify para esta primera etapa. De esta manera se contará con un servicio en la nube, fácil de implementar, sin exigencia en programación y que nos permita crecer de manera escalable, empezando con costos asequibles que puedan ser cubiertos por las ventas iniciales.



#### 4. Estrategia de precios

Al ser una alternativa nueva dentro del mercado de proveedores de calzado, se ha definido una estrategia de precios inicial orientada a precios de penetración, buscando primero llegar a más consumidores y posicionarse como una opción válida de compra. Esta estrategia se manejará por un tiempo limitado, para luego aplicar una estrategia de precios orientada a los precios de la competencia.

#### 5. Medios de pago ofertados

Se ha considerado ofrecer diferentes métodos de pago para ajustarse a la realidad financiera de los clientes de nuestro mercado, tratando de cubrir así las opciones más frecuentes.

- Botón de pagos para aceptar tarjetas de crédito y débito.
- Oficinas de Red Activa (Western Union) para pagos en efectivo.
- Contra Entrega. Limitado a ciertas ubicaciones geográficas.

#### 6. Logística/entrega del producto: considerar puntos de entrega, servicios de entrega y packaging

Para la distribución se ha definido trabajar con Servientrega, tanto para el servicio de entrega de puerta a puerta, como para los retiros en puntos físicos de atención, ajustándose de esta manera a la urgencia de cada situación.

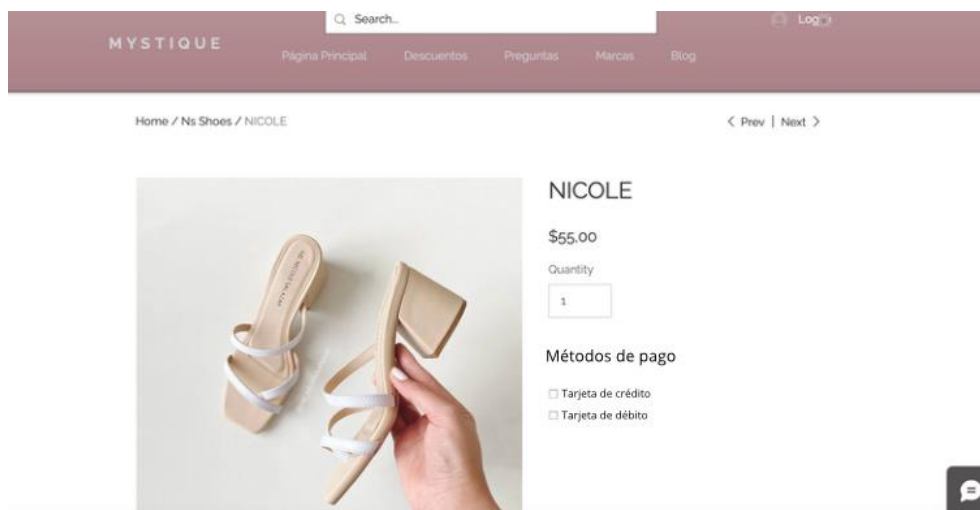
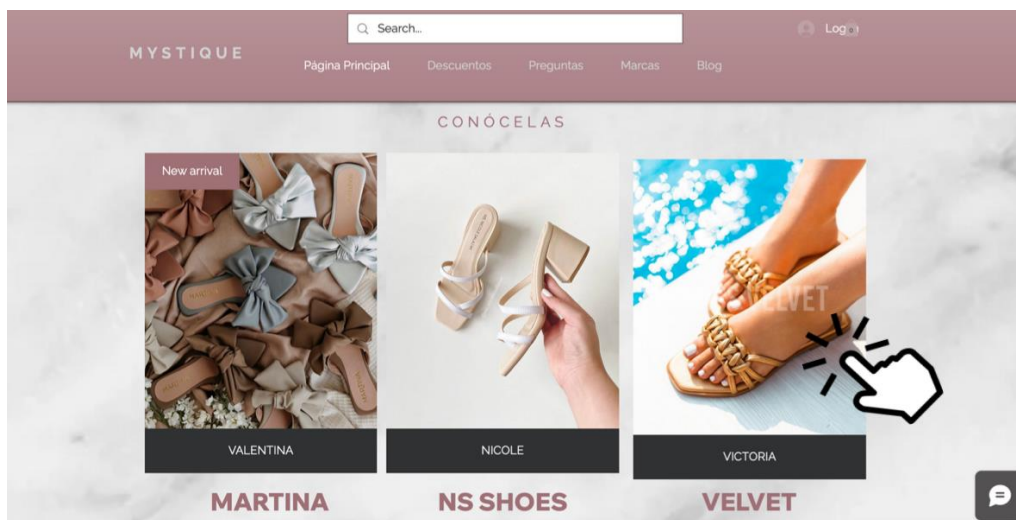
Con relación al packaging, utilizaremos cajas brandeadas con la marca MYSTIQUE, aprovechando la oportunidad de posicionar la marca con nuestros clientes.

Utilizaremos material reciclado para la construcción de estas cajas, las mismas que podrán ser utilizadas para el proceso de retorno en caso de que esto sea necesario.

Dentro del empaque se colocará la caja del emprendedor que incluye el calzado, y se utilizarán protectores de bordes y esquinas para cuidar la integridad del producto interior, ya que existen consumidores que les gusta mantener su calzado en sus cajas originales para un mejor cuidado.



## 7. Estructura de la web: Bocetar con Canva




MYSTIQUE

Página Principal Descuentos Preguntas Marcas Blog Log In

Q Search..

Abrir cámara



Prueba filtro

VICTORIA

\$38,00

Quantity

1

Add to Cart

MYSTIQUE

Página Principal Descuentos Preguntas Marcas Blog Log In

Q Search..

Personaliza tu zapato



Perla

DOME

\$38,00

Quantity

1

Color	Material	Accesorios
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> Cuero	<input type="checkbox"/> Perlas
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> textura	<input type="checkbox"/> Lentejuelas
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> Goma	<input type="checkbox"/> Piedras

## 8. Atención al cliente: escribir un manual

### Manual de Atención al Cliente - Mystique

Índice:

Horarios de Atención:

Lunes a domingo: 9:00 a.m. - 7:00 p.m.

Feridos: Horarios especiales comunicados previamente.



#### Tiempo de Respuesta:

Chat en vivo: Dentro de los 5 minutos.

Email: En un plazo máximo de 24 horas.

Redes sociales: Dentro de las 2 horas.

#### Autoservicio:

Portal de preguntas frecuentes (FAQs).

Guía de tallas y cuidado de zapatos en el sitio web.

Rastreo de pedidos en línea.

#### Canales de Comunicación:

Chat en vivo en el sitio web.

Correo electrónico: [info@mystique.com](mailto:info@mystique.com)

Redes Sociales: Facebook, Twitter, Instagram.

Teléfono de contacto: +593 4829 8489.

#### Personalización:

Escoge el color y accesorios para tus zapatos favoritos.

#### Información Recurrente:

Políticas de devolución y reembolso.

Proceso de compra en línea.

Plazos y costos de envío.

Garantía

de calidad de nuestros productos.

#### Visibilidad:

Enlace de "Atención al Cliente" en la parte superior de la página de inicio.

Buzón de chat en todas las páginas del sitio web.

Publicación periódica de consejos sobre cuidado de zapatos en redes sociales y el blog.

## 9. Seleccionar y justificar los KPI

**Ventas:** El KPI de ventas es fundamental ya que mide el éxito financiero del e-commerce. Un aumento constante en las ventas indica que la e-commerce está generando ingresos y que los zapatos, son atractivos para los clientes. Esto justifica la importancia de seguir invirtiendo en la plataforma y la oferta de productos.

**Conversión:** La tasa de conversión es un KPI crítico porque muestra cuántos visitantes del sitio web realmente realizan una compra. En el contexto de una e-commerce de zapatos, una alta tasa de conversión indica que los clientes encuentran fácilmente lo que buscan, confían en la marca y están dispuestos a comprar. Si la tasa de conversión es baja, esto podría indicar problemas en la usabilidad del sitio o en la oferta de productos.

**Visitas:** El número de visitas a la e-commerce es un KPI que refleja la atracción y el alcance de la marca. Cuantas más visitas reciba el sitio web, más oportunidades hay para generar ventas. Además, un aumento constante en las visitas puede indicar una creciente conciencia de marca y estrategias de marketing efectivas.

## **Anexo 2 – CABME S.A.**



**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**  
**MAESTRÍA EN NEGOCIOS DIGITALES**  
**DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE EQUIPOS**

## **CABME S.A.**

### **INTEGRANTES**

- **Domenica Bruque**
- **José Caballero**
- **Cristhian Escudero**
- **Michelle Mayorga**
- **Valentina Salazar**

## **Resumen Ejecutivo**

CABME S.A. es una empresa familiar que cuenta con 2 estaciones de servicio de venta de combustible y lubricantes al por menor.

Actualmente se ha detectado demora en la atención del cliente, y esto se debe al abastecimiento de combustible en ambas estaciones.

Parte del problema viene de la administración de las estaciones, debido a la falta de procesos y sistemas automatizados que permita ordenar las cuentas por cobrar y por pagar y, además, concilie de manera adecuada la recepción de facturas.

Con estas problemáticas, trabajamos en distintos análisis como: Fronteras del proceso, Flujo de proceso, Problemas - Causas - Efectos, Análisis de problemas, Rompimiento de reglas y Brecha Estratégica.

Llegamos a la conclusión de que podemos tener soluciones a corto plazo y a largo plazo.

A corto plazo pudiéramos resolver el problema mediante tres soluciones: establecer un flujo y política de control para asegurar disponibilidad de inventario, establecer un programa de capacitación a los empleados e implementar un sistema de KPI para medición de resultados e implementar programas de incentivos tanto para empleados como para clientes en donde se premiarán sus ventas y consumos.

Finalmente, a largo plazo podemos implementar un sistema de telemetría para medición de tanques de combustible, ayudando a automatizar el proceso de medición de combustible reduciendo la manualidad del proceso y potenciales errores humanos.

## **Antecedentes**

CABME S.A. es una empresa familiar con más de 40 años en el negocio de la venta de combustibles y lubricantes al por menor.

En la actualidad tiene 2 estaciones de servicio ubicadas en la ciudad de Guayaquil, y mantiene un contrato de distribución con Primax Ecuador.

Como parte de la actualización de su operación, incorporó en el año 2019 un sistema de facturación electrónica, administración de clientes y cuentas por cobrar.

Sin embargo, todavía no logra implementar un proceso y sistema que permita administrar y conciliar de manera adecuada la recepción de facturas y cuentas por pagar.

## **Contexto**

CABME S.A. maneja las estaciones de manera independiente bajo la siguiente estructura:

- Personal operativo
- Jefe de pista
- Jefe administrativo

Adicionalmente cuenta con los servicios de un contador externo que se encarga de la gestión de formularios, balances, y demás temas contables. Se reciben facturas físicas y facturas electrónicas.

Como parte de la gestión comercial, CABME S.A. interactúa con los siguientes proveedores y prestadores de servicios:

- Combustibles y lubricantes.
- Transporte de combustibles.
- Servicios de tecnología y telecomunicaciones.
- Servicios financieros, transporte de valores, y aseguradoras.
- Entes de control y regulación.

## **Problemática**

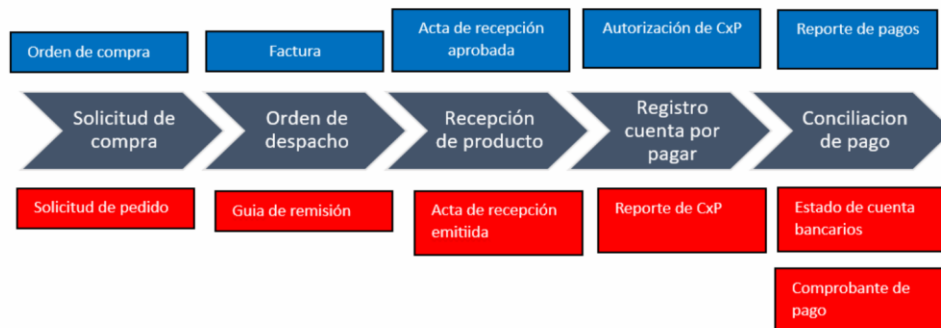
Las estaciones de servicio están sufriendo problemas de abastecimiento en algunos de sus combustibles, lo cual no solo impacta en las ventas, sino también en la experiencia de sus clientes, quienes hacen filas para abastecer sus vehículos destinando más tiempo que el esperado.

Debido a esto se ha registrado un decrecimiento en el volumen de ventas, así como en la base de clientes recurrentes, quienes han optado por abastecerse en otras estaciones, por problemas en la atención.

Es necesario hacer una revisión integral del proceso de abastecimiento y suministro de combustible, para identificar oportunidades de que repercutan en una mejora atención en los requerimientos de los clientes que visitan la estación de servicio.

## Desarrollo

### Fronteras del proceso



miro

La frontera de procesos define todos los procesos que tiene la empresa con sus diferentes entradas y salidas.

- Solicitacion de compra: Entra solicitud y sale el pedido.
- Orden de despacho: Entra factura y sale guía de remisión.

- Recepción de producto: Entra acta de recepción aprobada y sale acta de recepción emitida.
- Registro cuenta por pagar: Entra autorización de CxP y sale reporte de CxP.
- Conciliación de pago: Entra reporte de pago y sale estado de cuenta bancarios y el comprobante de pago.

### **Descripción del flujo del proceso actual**

Diariamente se realiza la lectura de los tanques de combustibles, durante el transcurso de la mañana, y dependiendo de la disponibilidad del jefe de pista.

La medición se realiza con una pasta química reactiva al combustible y una varilla de aluminio, la misma que es insertada en la boca de medición, y se registra la medida en cm que se activa al entrar en contacto con el combustible. Esta medida es registrada en una bitácora y luego convertida a galones con base a una tabla de conversión impresa.

Dependiendo de la conversión, el jefe de pista hace un pedido de combustibles al jefe administrativo, quien, a su vez, escala el requerimiento vía correo electrónico al proveedor.

El proveedor confirma por la misma vía la recepción y generación de facturas. En caso de que existan valores pendientes de pago de factura anteriores, el proveedor comunica que el pedido no puede ser procesado.

En caso de que el pedido no sea aceptado por el proveedor, el jefe administrativo reporta la novedad al gerente general, quien a su vez gestiona el pago de facturas con una línea de crédito bancaria, o solicita una extensión de crédito al proveedor.

Una vez que los valores pendientes han sido cancelados, el proveedor procesa el pago y remite los respectivos comprobantes de pago. Posteriormente se dispone el despacho de autotanque con los productos solicitados.

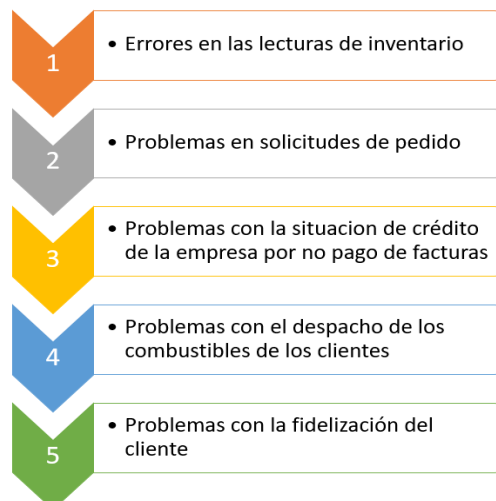
Cuando el autotankue arriba a la estación de servicio, el jefe de pista recibe las guías de remisión donde se indica el producto en carga. El procede a cotejar la guía de remisión con la solicitud de pedido escalada al jefe administrativo. En caso de que coincida procede a la descargar del combustible; caso contrario rechaza el producto y notifica novedad al jefe administrativo.

Para proceder a descargar, el jefe de pista procede previamente a medir el combustible recibido. Este proceso lo realiza de igual manera con una varilla de bronce y la pasta química reactiva. En caso de coincidir el volumen de combustible que se indica en la guía de remisión, el jefe de pista procede a descargar el producto y reportar al jefe administrativo la recepción de este.

Una vez recibido el producto, el jefe administrativo registra en una bitácora en Excel, el producto recibido, valor de la factura y fecha de vencimiento, y notifica al gerente general para la coordinación de pago y transferencia de valores a las respectivas cuentas bancarias.

Diariamente el jefe administrativo valida los movimientos de ingresos y egresos de dinero de las cuentas bancarias, y registra en la bitácora de Excel los débitos automáticos de pago de las facturas por parte del proveedor.

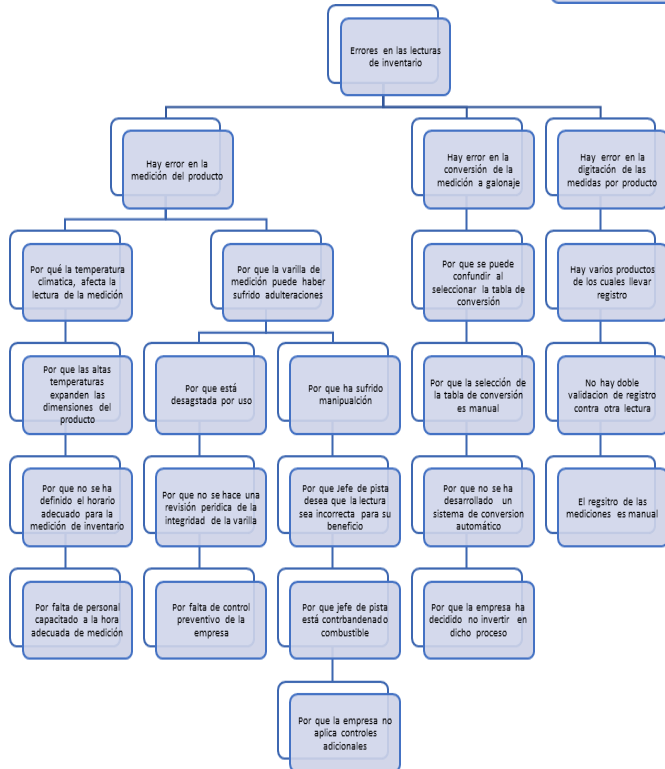
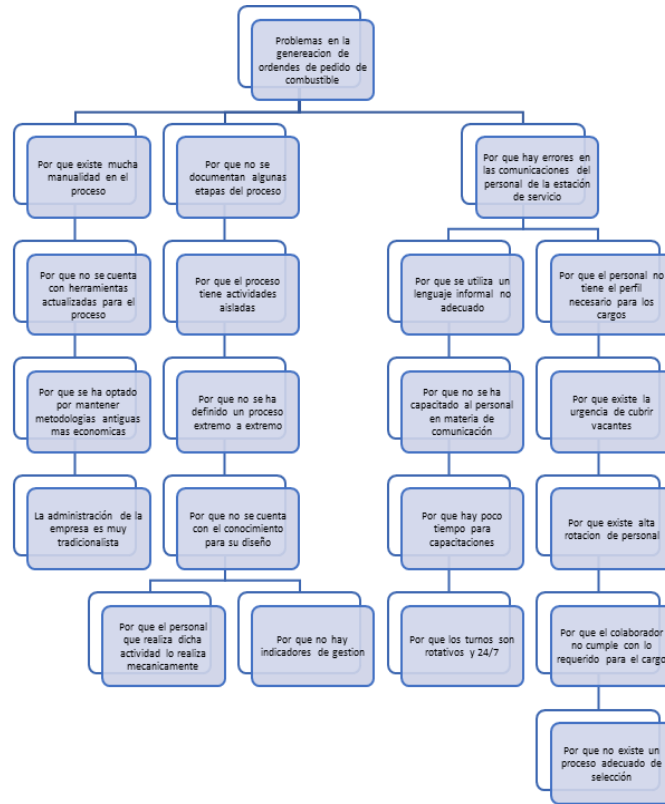
### Análisis de problemas







# Problemas - Causas - Efectos



## Rompimiento de reglas

Se realizó el cuadro de rompimiento de reglas para proponer acciones de mejora para cada uno de los problemas que actualmente tiene la gasolinera

Objetivo	Problema	Regla	Supuesto	Nuevo Supuesto	Nueva regla	Acciones de mejora
1, 2	Diferencia de inventario por error en lectura	No existe hora definida para tomar medidas	La empresa ha optado por no definir un horario para la toma de medidas	Establecer un horario para la toma de medidas	Los inventarios deberán garantizar un mínimo de días para cubrir demanda de clientes	Establecer un flujo y política de control para asegurar disponibilidad de inventario, cotejado contra diferencia de ventas.
3	El personal no cuenta con las herramientas o capacitación para atender con agilidad al cliente	No existe un tiempo definido para atención y despacho de clientes	No existe un KPI que indique el tiempo adecuado para la atención del cliente	Cumplir con un máximo de atención de 5 minutos	El proceso debe construirse para que los vendedores puedan atender a todos los clientes en 5 minutos o menos	Establecer programa de capacitación a los empleados e implementar un sistema de KPI para medición de resultados
1, 2, 3	Problemas con la situación de crédito de la empresa por no pago de facturas	No hay una meta de venta establecida ni un máximo de tiempo de recuperación de liquidez	La empresa no tiene liquidez porque no hay las ventas esperadas al tiempo esperado	Metas de ventas diarias semanales y mensuales para poder alcanzar una recuperación de la inversión a tiempo requerido	Establecer una meta de venta por cada empleado para lograr los mínimos requeridos para el pago de facturas	Implementar incentivos de venta para los empleados con premiación relevante
1, 3	Problemas con la fidelización del cliente	No hay programas de fidelización para el cliente	La empresa no ha invertido en un sistema para programas de retención de clientes	Implementar un sistema de fidelización para clientes	Los empleados serán capacitados para atender en un máximo de 5 minutos bajo el sistema de fidelización	Implementar promociones, descuentos, y beneficios a los clientes recurrentes que se obtengan bajo el sistema de fidelización. Programa de descuentos en bases a los consumos mensuales.

## Propuesta de valor – con foco a la experiencia del usuario:

- Brindar a los clientes un servicio ágil en el que pueda abastecerse del combustible que requiera, en el momento y en la cantidad que lo considere, permitiéndole satisfacer su necesidad de movilización y cuidado de su vehículo.

## Experiencia:

- Atender los requerimientos de servicio de los clientes en un tiempo máximo de 5 minutos, sin dilataciones ni retrasos, brindándole al cliente la sensación que está en una parada Pit de una competencia automovilística.
- Carga de combustible, limpieza de parabrisas, revisión de presión de las llantas, oferta de bebidas o productos complementarios, revisión de agua y aceite.

## Objetivo General.

Mejorar el proceso de abastecimiento de combustible de las estaciones de la empresa CABME S.A. para contar con inventario suficiente que cubra las necesidades de los clientes en calidad y cantidad.

## Objetivos específicos

1. Tener disponibilidad al 100% de los combustibles consumidos por nuestros clientes, 24/7.
2. Tener un 100% de precisión en el comparativo del inventario físico contra el reporte de ventas.
3. Atender los requerimientos de despacho de combustible a clientes en 5 minutos o menos.

## Acciones de mejora

1. **Acción de mejora:** Establecer un flujo y política de para asegurar disponibilidad de inventario cotejado contra diferencia de venta.
  - Cierre de Brecha:
    - Establecer horario para toma de medidas.
    - Definir el flujo de extremo a extremo con sus respectivos responsables.
2. **Acción de mejora:** Implementar sistema de telemetría para medición de tanques de combustible.
  - Cierre de Brecha:
    - Automatizar el proceso de medición de combustible.
3. **Acción de mejora:** Establecer programa de capacitación a los empleados e implementar un sistema de KPI para medición de resultados.
  - Cierre de Brecha:
    - Plan de capacitación semestral para empleados.

4. **Acción de mejora:** Implementar incentivos de venta para los empleados con premiación relevante.

○ Cierre de Brecha:

- Plan de incentivos mensuales de venta a los empleados.

5. **Acción de mejora:** Implementar promociones, descuentos, y beneficios a los clientes recurrentes que se obtengan bajo el sistema de fidelización. Programa de descuentos en base a los consumos mensuales.

○ Cierre de brecha:

- Plan de promociones a clientes frecuentes.

# BRECHA ESTRATÉGICA

Actividad/Acciones de mejora	Nuevo Diamante			Situación Actual	Cierre de Brecha	Proyectos					Responsable					Horizonte de Implementación							
	GEyT	VyC	SI			SAMEI	ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO	AUTOMATIZACIÓN	SISTEMA DE MEDICIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE NUEVO MÉTODO DE TRABAJO	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN	DESARROLLO PERFIL DE COMPETENCIA	ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO	AUTOMATIZACIÓN	SISTEMA DE MEDICIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE NUEVO MÉTODO DE TRABAJO	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN	DESARROLLO PERFIL DE COMPETENCIA	Inmediato	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	
Establecer un flujo y política de control para asegurar disponibilidad de inventario, catalogado contra diferencia de ventas	X		X	X	Diferencia de inventario por error en lectura	Establecer horario para toma de medidas.	X		X		X		X		X		X						
						Definir el tipo de extremo a extremo con sus respectivos <small>zonas de trabajo</small>	X		X		X		X		X		X		X				
Implementar sistema de telemetría para medición de tanques de combustible	X		X	X	El personal no cuenta con las herramientas o capacitación para atender con agilidad al cliente	Automatizar proceso de medición de combustible	X		X		X		X		X		X					X	
Establecer programa de capacitación a los empleados e implementar un sistema de KPI para medición de resultados	X		X	X		Plan de capacitación semestral para empleados	X		X		X		X		X		X					X	
Implementar incentivos de venta para los empleados con premiación relevante	X		X	X	Problemas con la situación de crédito de la empresa por no pago de facturas	Plan de incentivo mensuales de venta a los empleados	X		X		X		X		X		X					X	
Implementar promociones, descuentos, y beneficios a los clientes recurrentes que se obtengan bajo el sistema de fidelización. Programa de descuentos en bases a los consumos mensuales.	X		X	X		Problemas con la fidelización del cliente	Plan de promociones a clientes frecuentes	X		X		X		X		X		X					X



## **Descripción del Nuevo Proceso de Flujo**

Se implementa un sistema de medición automático para el control de inventario, el cual enviará una alerta al jefe de pista en caso de tener combustible por debajo del mínimo de producto en stock para realizar el pedido de producto al jefe administrativo.

Con la solicitud de pedido confirmada, el jefe administrativo ingresa el pedido al sistema, que estará conectado a un nuevo módulo de cartera de ERP que luego será cotejado contra el módulo de cuentas por cobrar del ERP.

En caso de tener facturas pendientes de pago al proveedor el sistema va a notificar al gerente general para que se realice su debida gestión con el proveedor, sin embargo, si no existen facturas pendientes se procederá a la emisión de la orden de compra al proveedor.

Una vez que el jefe de pista recibe el correo de confirmación de compra vía mail, se recibe el vehículo que entrega el producto y se hace una validación de la cantidad entregada contra la orden de compra, luego de verificar que las cantidades sean las correctas se procede a la descarga del producto y su respectivo registro en el sistema.

El jefe administrativo registra en el sistema como cuenta por pagar, verificando la disponibilidad en la cuenta bancaria para realizar el pago que en caso de no tener fondos se notifica al gerente general quien gestiona los fondos para pagos de facturas y una vez confirmado los fondos suficientes el jefe administrativo realiza el pago al proveedor y se registra en sistema.



## **Conclusiones y Propuesta**

De acuerdo con los análisis realizados, llegamos a la conclusión de que podemos resolver algunos problemas a corto plazo y otros a largo plazo.

A corto plazo podemos en primer lugar establecer un flujo y política de control para asegurar disponibilidad de inventario, cotejado contra diferencia de ventas. Esto nos permitirá tener un mejor control de inventario, evitando la escasez de productos y así poder suplir oportunamente la demanda de los clientes.

En segundo lugar, podemos establecer un programa de capacitación a los empleados e implementar un sistema de KPI para medición de resultados. Esto nos permitirá tener información relevante de manera oportuna, para poder medir el desempeño individual y colectivo de las estaciones.

En tercer lugar y paralelamente se deberán implementar programas de incentivos tanto para empleados como para clientes en donde se premiarán sus ventas y consumos.

A largo plazo podemos implementar un sistema de telemetría para medición de tanques de combustible y esto nos ayudará a automatizar el proceso de medición de combustible reduciendo la manualidad del proceso y potenciales errores humanos. Esto deberá integrarse al sistema de facturación electrónica para complementar las ventas y consumos de los trabajadores y clientes.

## Anexo 3 - 21 Gramos



### **Integrantes**

Doménica Bruque  
Valentina Salazar  
Cristhian Escudero  
José Caballero  
Michelle Mayorga

**1. Un apartado de los antecedentes de la empresa seleccionada y de la estrategia de marketing digital actual, debe incluir datos de ventas actuales y de las métricas de Marketing Digital que indiquen el estado actual de posicionamiento de la marca en los clientes potenciales y consumidores.**

21 Gramos es un restaurante de comida ecuatoriana inaugurado en Abril del 2023, ubicado en la ciudad de Guayaquil, y es parte de un grupo que administra varios restaurantes de la ciudad, como Mami T y el mar, Anderson Express y Al fiume. Ubicado en Puerto Santa Ana, se convierte en una opción gastronómica interesante tanto para los guayaquileños, así como para sus visitantes nacionales e internacionales. Su menú se basa principalmente en platos típicos y cócteles, pero con un toque especial. Su nombre 21 Gramos hace referencia a la creencia que representa el peso del Alma, idea presentada por el Dr. Duncan MacDougall a inicios del siglo XX.

El restaurante busca ser un lugar donde las personas vayan no solo por la comida sino también para sentirse bien, conectar con otras personas y con sus emociones. Los días de mayor afluencia de personas son definitivamente los viernes, sábados y domingos, recibiendo un promedio de 450 comensales cada semana, con una facturación promedio de \$45 por mesa de 3 personas. Pese a los pocos meses de funcionamiento posee una cantidad interesante de seguidores en redes sociales, la explicación a ello es que los dueños del restaurante 21 gramos, anteriormente manejaban la marca Mami-T y quisieron continuar con las mismas redes sociales, solo modificando usuarios y el contenido para no perder la comunidad ya antes ganada.

Instagram	90.1k seguidores
Tik Tok	510 seguidores
X (Twitter)	1.487 seguidores
Facebook	518 seguidores

A través de su estrategia digital se busca no solo llegar a más personas que se conviertan en seguidores, sino que eventualmente esos seguidores se conviertan en consumidores activos que los visiten regularmente, o que los refieran a sus círculos de influencia.

## **2. El Buyer persona para el entendimiento de la comunidad a la cual hará la propuesta de valor con el producto seleccionado.**

Nuestro Buyer persona: Grupos de 3 o 4 personas. Son hombres y mujeres entre 30 a 45 años ejecutivos que trabajan y tienen su tiempo limitado, buscan planes y lugares para distraerse de sus actividades diarias, pasar un buen rato y sobre todo comer rico. Valoran la creatividad de cada plato, y sobre todo el precio decente por una experiencia completa y gratificante, normalmente celebran cumpleaños de compañeros de oficina, familiares y after office. Para esto, no consiguen un lugar que sea asequible, con parqueo seguro, gran oferta de platos para todos los gustos y que esté ubicado en una zona céntrica de la ciudad.

## **3. Establecer el objetivo financiero deseado (ROI) con la implementación de la propuesta.**

De acuerdo con el análisis de oportunidades que se realizó al restaurante, se identificó que los días entre martes a jueves registra los niveles más bajos en ventas. La propuesta apunta a desarrollar la cantidad de seguidores en Tik Tok, para mejorar las ventas de manera general, pero en especial en las fechas indicadas.

El objetivo es incrementar la base de seguidores a través de una estrategia de marketing de influencers, UGC y estrategia de pauta. Se ha definido un objetivo de 300 nuevos seguidores, y se estima que el 5% de estos visite el restaurante en los próximos 30 días. Como parte del estímulo para generar las visitas, se entregarán cócteles de cortesía a los primeros 15 seguidores que visiten el restaurante y que sigan las RRSS oficiales. De esta manera se validará la afectividad de la campaña de conversión de seguidores a clientes.

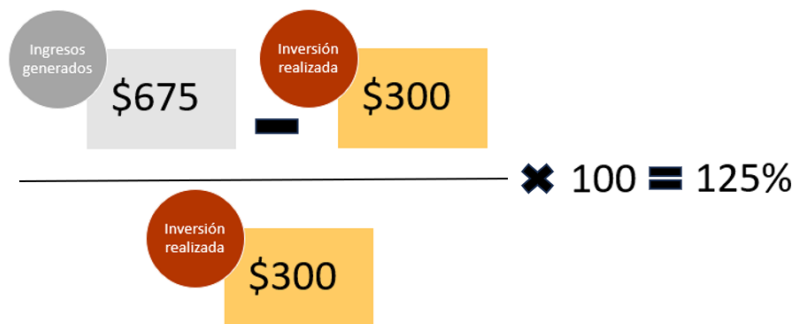
### **Presupuesto de inversión**

Invitación comida para Influencer	\$50
Creación videos de Tik Tok	\$50
Pauta en Tik Tok	\$100
Cócteles de cortesía	\$100
Total inversión	\$300

## Nuevos ingresos

Nuevos seguidores	300
Conversión nuevos seguidores a clientes	5%
Cantidad nuevos clientes	15
Ticket promedio por mesa	\$45
Total nuevos ingresos	\$675

## Retorno de la inversión (ROI)



Por este motivo se concluye que la mejor métrica para esta actividad es establecer y monitorear el Costo por Adquisición (CPA), que luego nos permitirá determinar si es conveniente o no extender la campaña para seguir creciendo en seguidores, y por consiguiente en ventas

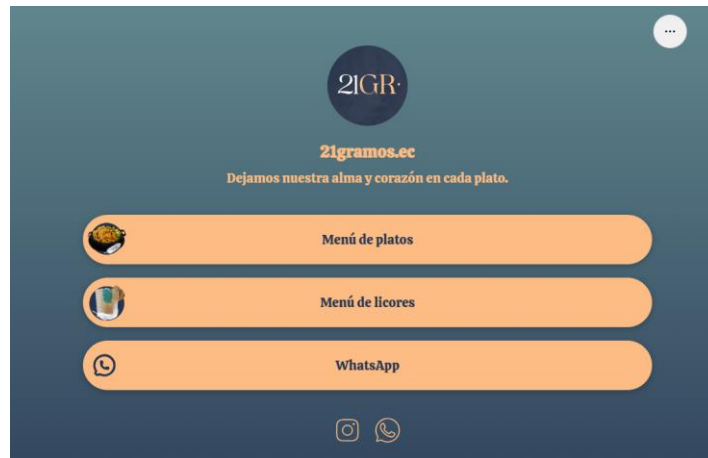
#### 4. Estrategia digital del Marketing Mix dentro del ecosistema digital, aplicado al segmento del cliente objetivo.

**Producto:** Menú variado de comida típica ecuatoriana, cócteles de autor elaborados con productos locales, cócteles clásicos, botellas de licor, y postres variados.

**Precio:** Los platos de comida están entre los \$5.50 a \$20. Los cócteles están desde los \$8.90 a \$15. Las botellas de alcohol están desde \$50 a \$160 y los postres desde \$2.00

a \$5. Los valores de los platos están en promedio con los otros restaurantes de la zona.

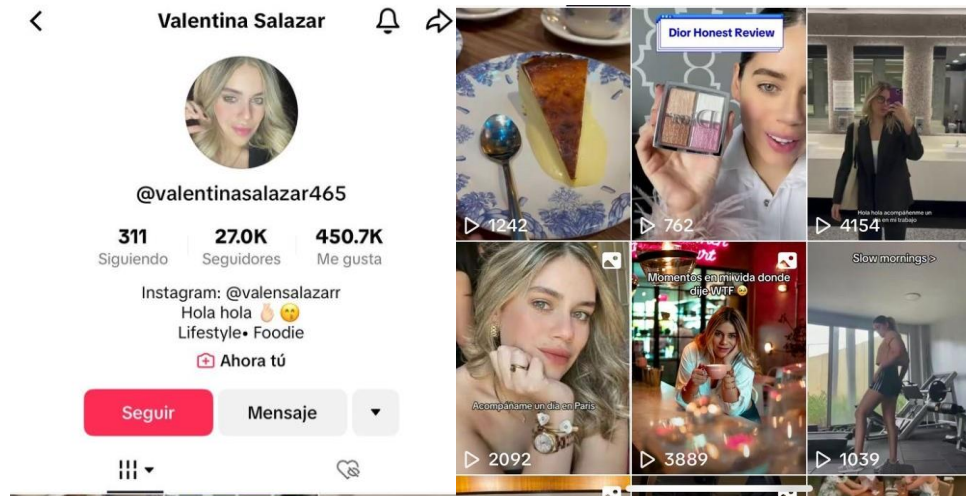
**Plaza:** Ubicación estratégica en el centro de la ciudad, con amplio espacio de parqueo, varias oficinas en la zona y en los alrededores. Contamos con redes sociales en donde las personas pueden encontrar nuestro menú, revisar nuestras promociones y hacer reservas de lunes a domingos, llevando así al consumidor desde redes sociales al restaurante.



**Promoción:** Nuestros horarios de menor afluencia de clientes son de 4pm a 8pm, por lo que en estas horas, tenemos cocteles a mitad de precio. Queremos también atraer a los trabajadores en horario de almuerzo, por lo que tenemos un menú completo que consta de Entrada, Plato fuerte y bebida por \$11 de lunes a viernes de 12 pm a 3:30 pm.



**Redes sociales:** Durante el mes de octubre 2023, se realizó una colaboración con la Influencer Valentina Salazar, quien tiene 27K seguidores Y 450.7K “ME GUSTA” en Tik Tok, y se le hizo extensiva una invitación valorada en \$50 para 2 personas a cambio de un video en Tik Tok, promocionando los platos y bebidas del restaurante.



### **Estrategia de Contenido:**

- **Vlogs:** Utilizaremos este tipo de contenido con los influencers foodies. Ellos contarán en un video de máximo 35 segundos su experiencia en el restaurante. Mencionan los platos que ordenaron y sus precios. El servicio que recibieron y las excelentes promociones que tenemos en cócteles de lunes a jueves y en almuerzo en horario laboral.
- **Storytelling:** Contaremos la historia del concepto de 21 Gramos, cocina con alma. Mostraremos videos de los platos y contaremos que el sabor de la comida se eleva cuando está hecha desde el corazón.

**Estrategia de Social Media:** Utilizaremos sonidos en tendencia que vayan acorde a nuestro concepto, de esta manera también promoveremos las promociones en cócteles, planes de after office y el almuerzo ejecutivo.

## Estrategia de Publicidad Digital:

- **Publicidad en Redes Sociales:** Pauta en Tik Tok.

1. Objetivo: ganar 300 nuevos seguidores.
2. Audiencia: hombres y mujeres entre 30 a 45 años que les interesa ver comida, recetas de comida, restaurantes, supermercados como tipo de contenido.
3. Presupuesto: será de \$100 por el mes de campaña para alcanzar el objetivo
4. Diseño: Videos generados por creadores de contenido foodies que visitan nuestro restaurante con su grupo de amigos, dando su review de los platos y comunicando las promociones que tiene el restaurante. Deberán colocar hashtags y música en tendencia para un mayor alcance.
5. Medición de resultados: mediremos los resultados de la pauta en base al objetivo de alcance y nuevos seguidores conseguidos.
6. La pauta se mantendrá en las semanas del 2 al 20 de octubre, con Stories y videos verticales cortos los lunes a jueves, con 12 publicaciones en total.
7. Se realizarán 3 eventos Live con amplificación orgánica, como complemento a la pauta.

### Cronograma:

Semana	Contenido Por Formatos	LUNES 2	MARTES 3	MIÉRCOLES 4	JUEVES 5	VIERNES 6	SABADO 7	DOMINGO 8
1	TikTok		Vertical Corto		Vertical Corto			
	TikTok Stories	Story		Story				
	TikTok (Live)					Live		
Semana	Contenido Por Formatos	LUNES 9	MARTES 10	MIÉRCOLES 11	JUEVES 12	VIERNES 13	SABADO 14	DOMINGO 15
2	TikTok		Vertical Corto		Vertical Corto			
	TikTok Stories	Story		Story				
	TikTok (Live)						Live	
Semana	Contenido Por Formatos	LUNES 16	MARTES 17	MIÉRCOLES 18	JUEVES 19	VIERNES 20	SABADO 21	DOMINGO 22
3	TikTok		Vertical Corto		Vertical Corto			
	TikTok Stories	Story		Story		Live		
	TikTok (Live)							



**5. Modelo CANVAS (Ver bibliografía de Osterwalder) para comparar la estrategia previa que utiliza la empresa para vender el producto versus su propuesta de innovación.**

CANVAS BUSINESS MODEL				
ALIANZAS ESTRATÉGICAS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTO META
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores locales de ingredientes frescos.</li> <li>- Plataformas de entrega a domicilio para llegar a un público más amplio.</li> <li>- Agencias de publicidad.</li> <li>- Creadores de contenido</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montaje de comida.</li> <li>- Venta de platos típicos y coctéles de autor.</li> <li>- Promoción y marketing en redes sociales.</li> <li>- Gestión de reservas y pedidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restaurante en zona céntrica de la ciudad con amplios parqueos, precios accesibles, variedad de platos típicos, coctéles de autor y promociones variadas.</li> </ul>
<b>COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos de ingredientes y suministros.</li> <li>- Gastos de personal.</li> <li>- Alquiler y mantenimiento del local.</li> <li>- Gastos de marketing y promoción.</li> <li>- Plataformas de entrega a domicilio.</li> <li>- Gastos de Agencia de publicidad</li> </ul>		<b>FUENTES DE INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de platos típicos.</li> <li>- Venta de coctéles de autor.</li> </ul>		

**6. Establecer las métricas clave (KPIs) con las que deberá ser medida la estrategia propuesta.**

Como complemento a la estrategia de pauta, y con el objetivo de validar la veracidad de los nuevos seguidores adquiridos, se definen métricas adicionales que ayuden a establecer que son cuentas reales, que tienen la capacidad de convertirse a consumidores reales, siendo estos los siguientes:

- Número de nuevos seguidores.
- Views de los videos pautados.
- Comentarios en los videos.
- Veces compartidas de los videos.

**7. Realizar un análisis comparativo de 4 indicadores que permita identificar si la estrategia propuesta ha generado o no un mejor resultado frente al objetivo financiero establecido.**

**- Número de seguidores**

<b>Actual</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultado</b>
<b>510</b>	<b>810</b>	<b>1060</b>

Se logró superar el objetivo trazado en seguidores, sin embargo, a la fecha no se ha logrado validar la conversión de los 30 clientes esperados como parte del retorno de inversión. Al corte del informe solamente 9 clientes han redimido el cóctel promocional ofertado. Dentro de la medición se tenía previsto evaluar los 30 días posteriores al inicio de la pauta.

**- Views de videos pautados**

<b>Actual</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultado</b>
<b>2000</b>	<b>8000</b>	<b>9200</b>

El objetivo de visualizaciones de videos se superó, alcanzando 1200 visualizaciones adicionales. Este KPI confirma la hipótesis que a los seguidores les gustan los contenidos dentro de la categoría de alimentos y bebidas.

**- Comentarios en videos**

<b>Actual</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultado</b>
<b>3</b>	<b>8</b>	<b>5</b>

El objetivo de comentarios no se alcanzó. Si bien hubo un crecimiento en este KPI, todavía termina siendo baja interacción de los seguidores en el ámbito. Se deberá evaluar la continuidad de este indicador.

- **Veces compartidas de videos**

<b>Actual</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultado</b>
<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4</b>

La compartición de videos es otro indicador que no se logró alcanzar. Al igual que el de comentarios, si bien tuvo un ligero crecimiento, no se alcanzó el objetivo planteado inicialmente. Se genera la hipótesis que a la gente no le gusta comentar o compartir, por lo que se considera reemplazar el indicador por el “Me gusta”.

## **8. Consideraciones éticas, legales y de ciberseguridad**

### **Consideraciones Éticas:**

Sostenibilidad: Usar ingredientes locales y promover el consumo a los productores locales.

### **Consideraciones Legales:**

- Licencias y Permisos: Obtener todas las licencias y permisos necesarios para operar legalmente como restaurante en Guayaquil.
- Normas de Higiene y Seguridad Alimentaria: Cumple con las regulaciones locales y nacionales en cuanto a la preparación y manipulación de alimentos para garantizar la seguridad de los clientes.

### **Consideraciones de Ciberseguridad:**

#### **1. Protección de Datos del Cliente:**

- Implementaremos medidas de seguridad para proteger la información personal y financiera de nuestros clientes, como números de tarjeta de crédito, direcciones y detalles de contacto.

- b. Cumpliremos con las leyes y regulación de protección de datos vigente, como la ley de Comercio electrónico y Ley Orgánica de Protección de datos personales.

## **2. Seguridad de la Red y Datos del Negocio:**

- a. Mantendremos los sistemas operativos y software actualizados con las últimas versiones y parches de seguridad para proteger contra vulnerabilidades conocidas.
- b. Implementaremos un método de autenticación de dos factores (2FA) para reforzar el acceso a sistemas y cuentas críticas.

## **3. Seguridad de Pagos en Línea:**

- a. Utilizar pasarelas de pago confiables y seguras que cumplan con las normas de seguridad de datos de la industria (PCI DSS).

## **4. Educación y Concienciación:**

- a. Capacitamos al personal sobre las mejores prácticas de seguridad, como la detección de correos electrónicos de phishing y el manejo seguro de datos de clientes

## **5. Copias de Seguridad y Recuperación de Datos:**

- a. Realizaremos copias de seguridad regulares de los datos y sistemas críticos.
- b. Almacenaremos las copias de seguridad en un lugar seguro y fuera del sitio.
- c. Desarrollaremos un plan de continuidad del negocio que incluya procesos de recuperación de desastres en caso de un incidente de seguridad.

## **Conclusiones y próximos pasos**

21 gramos ha sido un restaurante que, a pesar de ser nuevo en el mercado, ha logrado tener

una fuerte presencia entre los locales que se encuentran en Puerto Santa Ana.

La red social que mayor afluencia ha tenido es Instagram, por lo que, al ofrecer una propuesta de una nueva red social como Tik Tok permite llegar a más personas y que pueda haber más consumidores en aquellos días y horas que no había afluencia de gente.

El uso de influencers, pauta y promociones en la estrategia digital ha permitido que se aumente el número de seguidores, interacción en la cuenta de Tik Tok del restaurante teniendo un ROI a la fecha del 91.1% que nos lleva a aconsejar al restaurante a continuar con la estrategia digital en Tik Tok que les permita seguir aumentando su número de seguidores y poder realizar estrategias de conversión que motiven a sus seguidores a aumentar su consumo en el local.